

# 병원근로자의 조직시민행동과 조직효과성 관계 연구

김성호<sup>1</sup> · 김장묵<sup>2</sup> · 서영준<sup>3</sup>

<sup>1</sup>청주대학교 의료경영학과, <sup>2</sup>가톨릭대학교 의료경영연구소, <sup>3</sup>연세대학교 보건과학대학 보건행정학과

## The Organizational Citizenship Behavior and Organizational Effectiveness of Hospital Employees

Sung Ho Kim<sup>1</sup>, Jang Mook Kim<sup>2</sup>, Young Joon Seo<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Department of Healthcare Management, Cheongju University, Cheongju; <sup>2</sup>Catholic Institute for Health Management Research, Catholic University, Seoul;

<sup>3</sup>Department of Health Administration, Yonsei University College of Health Sciences, Wonju, Korea

**Background:** The organizational citizenship behavior is generally known as the important factor relevant to the organizational effectiveness. This research examined the mediating effect of the organizational citizenship behavior of hospital employees on the organizational effectiveness.

**Methods:** Data were collected from 1,112 employees located in city of Seoul, Kyunggi and Chungnam province through self-administered questionnaires. Collected data were analyzed using IBM SPSS ver. 20.0, frequency analysis, t-test, analysis of variance, regression analysis, and path analysis. The main findings of the study are as follows.

**Results:** First, it was found that many characteristics variables of personality, job, and relationship together affected organizational citizenship behavior of hospital employees. Especially, the following variables of negative affectivity, desire for growth, job value, job significance, and job security were found to have significant effect on the organizational citizenship behavior of hospital employees. Second, the results of path analysis showed that, through the mediating effect of organizational citizenship behavior, personality variables of positive and negative affectivity, and desire for growth, job characteristics variables of job value, job significance, and job security, and relationship variables of organizational support and task interdependence, had significant total effects on the level of job satisfaction of hospital employees.

**Conclusion:** As a result, the organizational citizenship behavior seems to have both direct and indirect effects on the organizational effectiveness of hospital employees. Based on above findings, some theoretical and practical implications were discussed.

**Keywords:** Organizational citizenship behavior; Organizational effectiveness; Hospital employees

### 서 론

#### 1. 연구의 배경 및 필요성

최근 조직의 성과를 극대화할 수 있는 요인에 대한 다양한 논의가 이루어지고 있다. 단순히 종사자들로 하여금 일정 시간에 최대한 많은 일을 하도록 하는 것이 최선이 아니라, 좀 더 협력적인 관계 속에서 상호 간의 인간적인 교류를 통해 그들이 최선을 다할 수 있도록 환경을 만들어주는 것이 조직성과에 있어서 중요한 요인이라

는 시각이 대두되고 있다[1]. 이러한 흐름 속에서 기업의 윤리경영(ethical management)이나 사회적 공헌(corporate social responsibility) 등의 개념이 부각되고 있는데, 이는 과거와는 다른 관점에서 조직성공의 이유를 찾으려는 노력이 증가하고 있음을 보여주고 있으며, '조직시민행동'이라는 말도 이러한 시대적인 흐름에 편승하여 언급되고 있다.

조직시민행동이란 조직의 공식적 보상체계 내에서 보상이 주어지지 않지만 조직이 효과적으로 기능하는 데 도움을 줄 수 있는

Correspondence to: Young Joon Seo  
Department of Health Administration, Yonsei University College of Health Sciences,  
1 Yeonsedae-gil, Heungeop-myeon, Wonju 220-710, Korea  
Tel: +82-33-760-2415, Fax: +82-33-760-2519, E-mail: yjseo@yonsei.ac.kr  
Received: April 12, 2014 / Accepted after revision: June 17, 2014

© Korean Academy of Health Policy and Management  
It is identical to the Creative Commons Attribution Non-Commercial License  
(http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0) which permit unrestricted non-commercial use,  
distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

구성원들의 자발적인 행동을 뜻하며, 시간을 엄수하고 다른 동료들을 돕고 조직의 발전을 위해 창의적인 아이디어를 제안하는 일련의 행동들을 일컫는다[2]. 조직의 적절한 보상이 없음에도 구성원이 긍정적인 행동을 취한다는 점에서 조직시민행동은 조직의 성과를 향상시키기 위한 중요한 필수요소로 고려되어 온 것이 사실이다. 일반적으로 병원은 비교적 보수적 성향이 강하며, 타 조직에 비해 변화의 체감도가 낮은 편이며, 다양한 직종으로 구성되어 타 산업과 구별되는 독특한 조직문화를 가지고 있다[3]. 병원은 환자들을 대상으로 의료서비스를 제공하고 그 대가로 얻은 수입으로 조직을 운영하는 서비스기관이라는 점을 생각하면 병원 근로자들의 조직시민행동이 병원의 이미지와 성과에 상당한 영향을 미칠 수 있을 것으로 짐작할 수 있다. 이러한 조직시민행동에 영향을 미치는 요인들에 대해서는 아직 보편적인 정리가 되어 있다고 보기는 힘들다. 이를 밝히려는 시도들은 많이 있었다. 조직시민행동의 영향요인과 관련하여 먼저 개별적인 요인들과 조직시민행동과의 관계를 살펴본 연구들을 보면, Gouldner [4]는 호혜성을 조직시민행동의 영향요인으로 언급하였고, Moorman [5]은 직무만족, 조직몰입, 공정성 인식, 직무특성, 대인간 신뢰, 작업단위 규모, 집단구성의 안정성 등이 조직시민행동을 향상시킨다고 하였다. 또한 Netemeyer 등[6]은 개인과 조직의 적합도, 리더십의 지원, 보상의 공정성이 직무만족에 영향을 미치고 이를 통해 조직시민행동을 유발한다고 보았다. 국내에서 진행된 조직시민행동과 관련한 연구를 살펴보면, Han 등 [7]은 개인의 자원봉사활동 경험 등이 조직시민행동에 긍정적인 영향을 준다고 하였고, Bae 등[8]은 개인의 정서적 성향과 함께 사회적 교환이론(social exchange theory)을 근거로 상사부하 교환관계(leader-member exchange)가 조직시민행동에 있어서 유의한 변수라는 결론을 내렸다. Kim [9]은 정규직과 비정규직이라는 고용형태가 조직시민행동에 차이를 유발할 것이라는 가정하에 연구를 시도하였으나, 고용형태보다는 성별, 연령, 직급, 근속연수 등의 변수들이 유의한 영향을 미친다고 보고하였다. Rhee와 Lim [10]은 개인의 성격유형에 따른 직무만족과 조직시민행동의 차이와 관련한 연구에서 성격요인 중에 외향성, 개방성, 정직, 겸손 등이 유의한 영향을 미친다는 결과를 내놓기도 하였다.

2000년대 이후 병원을 대상으로 조직시민행동에 대한 연구가 꾸준히 이어지고 있는데, Kim 등[11]은 임상간호사의 조직사회화와 조직시민행동의 관계를 규명한 연구에서 간호사의 조직사회화를 통한 조직적응이 조직시민행동을 불러올 수 있음을 보여주었다. Han [12]이 병원급 이상의 의료기관 간호사를 대상으로 조사한 연구에 따르면 감정노동과 조직지원이 조직시민행동에 유의한 영향을 미친다고 하였다. 또한 Cho와 Jung [13]은 간호단위에서 리더와 구성원의 관계, 조직몰입이 조직시민행동에 영향을 미친다고 하였으며, Lee와 Song [14]은 간호사의 윤리적 리더십과 조직시민행동 간의 관계에서 직무만족이 부분 매개한다고 보고하였다. Kim [15]

은 조직문화를 개발문화, 합의문화, 합리문화, 위계문화로 구분하고 조직시민행동과의 관련성을 살펴본 결과, 조직시민행동의 하위 구성요소인 이타주의에는 개발문화, 합의문화가 유의한 영향을 미쳤으며, 또 다른 구성요소인 정당한 행동에 대해서는 개발문화, 합의문화가 유의한 영향을 미친다고 하였다. Choi와 Ha [16]는 간호사가 지각한 공정성과 조직시민행동, 고객지향성과의 상관관계를 분석하여 유의한 관계가 있음을 보여주었다. 그 외에 물리치료사 개인의 집단응집성이 조직시민행동에 가장 큰 영향을 미친다는 연구도 있었고[17], Lee와 Choi [18]는 부산지역 병원 종사자를 대상으로 실시한 연구에서 조직시민행동은 조직문화 및 조직몰입과 매우 밀접한 관계가 있음을 밝히기도 하였다.

조직시민행동에 영향을 미치는 요인이 무엇인가를 밝혀내는 연구는 조직시민행동이 그 다음 단계에서 어떤 행동에 영향을 미치느냐에 따라 그 의미가 달라질 수 있는데, 일반적으로 조직시민행동이 조직의 성과에 영향을 미친다는 사실이 많은 연구에서 결론으로 도출되고 있다. 그러나 조직의 성과를 무엇으로 측정할 것인지에 대한 문제는 또 다른 시각에서 다루어질 필요가 있으며 특히 병원의 조직효과성은 그 측정이 어렵고, 보는 시각이 다양하기 때문에 보편적으로 정의하기가 어렵다. 일반적으로 조직성과를 측정할 때 매출이나 순이익 등의 재무성과를 많이 고려하고 있는데, 병원의 경우에도 순이익, 진료수익 등과 함께 환자진료실적, 환자만족도 등을 고려할 수 있다[19]. 그와 관련하여 조직시민행동의 매개효과에 대해 살펴본 연구도 있었는데, Kim [20]은 간호사를 대상으로 조직시민행동과 변혁적 리더십, 환자를 위한 서비스 질을 살펴본 결과, 조직시민행동이 변혁적 리더십에 영향을 받으면서 환자 서비스 질 향상에도 유의한 영향을 미친다고 하면서, 조직시민행동의 매개효과를 밝힌 바 있다. 그러나 이러한 성과들은 병원의 폐쇄적이고 정보공개를 꺼려하는 성향으로 인해 자료를 확보하기가 쉽지 않기 때문에 많은 연구들이 직원들을 대상으로 설문조사를 통해 획득한 직무만족, 조직몰입, 이직의도, 스트레스 정도 등 직무 관련 태도(job-related attitude)들을 조직성과에 직·간접적으로 영향을 미치는 지표로 사용하는데, 이러한 변수들을 조직효과성이라고 칭하고 있다[21]. 조직효과성 변수들은 그 자체가 직접적으로 조직성과를 나타내는 것은 아니지만, 근로자들의 조직몰입도가 높아지면 이직의도가 낮아지고 생산성이 높아지며 환자들에게 더욱 적극적으로 헌신할 가능성도 높아진다는 주장을 근거로 하고 있기 때문에 이러한 변수들을 조직성과의 대리변수(proxy variables)라고 부르기도 한다[22]. 이런 측면에서 병원조직의 성과를 직무만족, 조직몰입 등 다양한 변수들로 설정하여 조직시민행동과의 관계를 분석한 연구는 많지 않은 실정이다. 따라서 병원을 대상으로 조직시민행동과 조직효과성과의 관계를 규명해 보는 것은 향후 병원 근로자들의 동기부여와 병원조직의 성과향상에 의미 있는 시사점을 제공할 수 있을 것이다.

## 2. 연구의 목적

본 연구는 병원근로자들의 조직시민행동에 영향을 미치는 요인들을 규명하고 나아가 그 요인들이 조직시민행동을 매개로 조직효과성에 미치는 영향을 규명하는 데 목적이 있으며, 구체적인 연구 내용은 다음과 같다. 첫째, 병원근로자의 조직시민행동에 영향을 미치는 요인을 파악한다. 둘째, 조직시민행동의 영향요인들이 조직효과성 변수들에 영향을 미치는 과정에서 조직시민행동의 매개효과를 검증한다. 셋째, 병원근로자의 조직시민행동을 이끌어내기 위한 관리전략을 제시한다.

## 방 법

### 1. 연구대상 및 자료수집방법

본 연구에 필요한 자료수집을 위하여 국내 병원을 대상으로 설문조사가 가능한 대상기관을 섭외한 결과, 최종적으로 서울특별시, 경기도, 충청남도에도 위치한 병원 11개소에 대해서 조사를 실시할 수 있었다. 본 연구가 개인차원에서 진행되다보니 국내 병원 전체에 대한 조사가 현실적으로 불가능하였고, 확률표본추출을 이용한 대상기관 선정 자체에도 무리가 있었으나 본 연구에 관심을 가진 병원관계자들을 통해 최종적으로 11개 병원을 섭외할 수 있었다. 그러나 11개 기관이 학교법인, 의료법인, 특수법인, 개인병원 등 다양한 소유구조를 가지고 있고, 병상규모별로 500병상 이상 병원 2개소, 200병상 이상 300병상 이하 병원 5개소, 120병상 이상 200병상 이하 병원 3개소, 100병상 이하 병원 1개소 등으로 분포하여 병원별 특성을 어느 정도는 반영한 것으로 볼 수 있다.

조사대상은 의사를 포함한 전 직종의 근무자로 선정하였으며, 설문지는 연구자가 직접 방문하여 관련 내용에 대해 자세하게 설명을 한 후, 해당 병원의 직종별 직원 수에 비례하여 배포하였으며, 응답이 완료되면 배포한 봉투에 넣어 봉한 후 각 병원의 담당자가 취합하여 우편으로 돌려받는 방법을 사용하였다. 설문조사를 시작하기 전 사전에 응답자의 자발적인 설문 참여에 대한 동의 여부를 확인하여 기본적인 연구윤리기준을 충족한 뒤 조사를 실시하였다. 설문조사는 2012년 11월 1일부터 11월 30일까지 한 달 동안 진행되었다. 자료수집결과 총 1,134부의 설문지를 회수하였고, 이 중 답변이 불성실한 설문지 22개를 제외하고, 총 1,112개의 설문지를 연구에 활용하였다.

### 2. 연구모형

본 연구에서는 기존의 연구에서 조직시민행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 보고된 변수들과 조직효과성 변수들을 중심으로 다음과 같이 경로모형을 설계하였다(Figure 1).

## 3. 변수의 측정 및 분석

### 1) 변수측정

조직시민행동을 측정하기 위한 척도로는 Organ [2]이 조직시민행동을 이타성, 양심성, 예의성, 시민정신, 스포츠맨십으로 구분하여 24개 문항으로 측정된 척도를 가장 일반적으로 사용하고 있다. 단, 본 연구에서는 24개 문항을 하위요소로 구분하지 않고 전체 24개 문항의 평균값을 산출하여 하나의 값으로 사용하였다. 각각의 문항에 대해서는 ‘매우 그렇다’ 5점부터 ‘전혀 그렇지 않다’ 1점까지 5점 척도로 구성하였다.

조직시민행동에 영향을 미치는 요인들은 개인특성, 직무특성, 관계특성 요인별로 나누어 각 변수들을 측정하였다. 개인특성은 총 17개의 문항으로 구성하였으며, 개인적 성향 8문항, 성장욕구 5문항, 자아효능감 4문항으로 구성하였다. 직무특성은 총 12개의 문항으로 구성하였으며, 직업가치관 4문항, 직무중요도 4문항, 직업안정성 4문항으로 구성하였다. 관계특성은 총 29개의 문항으로 구성하였으며, 조직지원인식 9문항, 리더십 5문항, 상사부하 교환관계 4

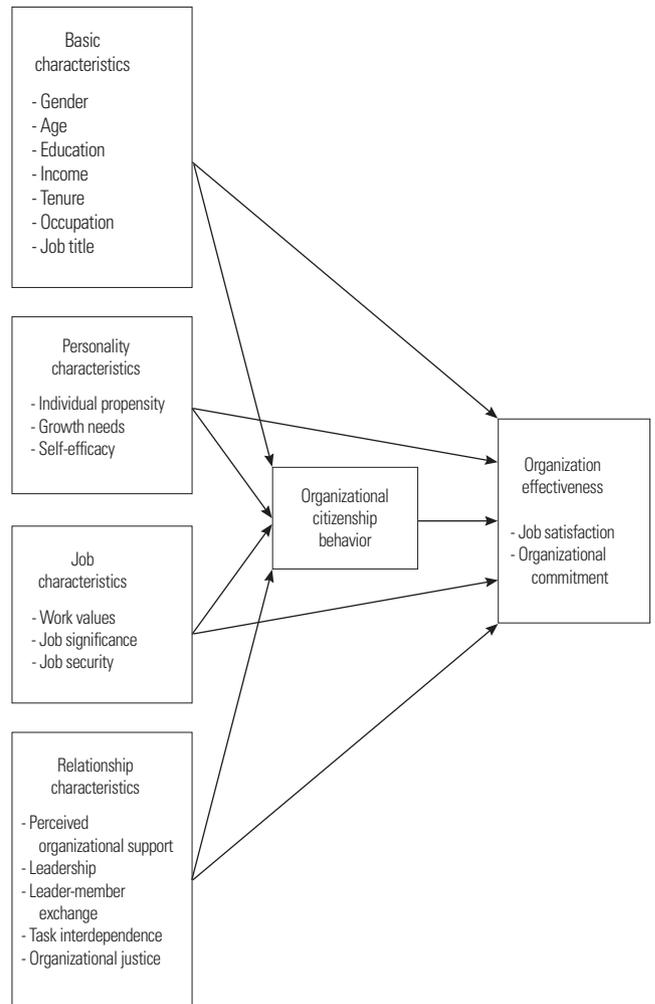


Figure 1. Research model.

문항, 과업상호의존성 3문항, 조직공정성 8문항으로 구성하였다.

조직효과성 변수로는 직무만족, 조직몰입을 선정하였으며, Price [22]와 Seo [23], Seo와 Kim [24]의 연구를 통해 조직론 연구에서 널리 이용되는 문항들을 활용하여 직무만족 5문항, 조직몰입 5문항을 각각 5점 척도로 측정하였다. 각 변수들의 응답신뢰도를 나타내는 Cronbach's  $\alpha$  값을 검토한 결과 0.62에서 0.92에 걸쳐 있어 모형에 포함된 모든 변수들이 수용할 만한 신뢰도를 보여주었다. 평균 및 표준편차, 범위, 신뢰도 등의 측정치를 Table 1에 제시하였다.

2) 자료분석방법

수집된 자료는 IBM SPSS ver. 20.0 (IBM Co., Armonk, NY, USA)을 활용하여 다음과 같이 분석하였다. 응답자들에 대한 기본적인 특성을 파악하기 위해 빈도분석을 실시하였으며, 독립변수, 조직시민행동, 조직효과성 간의 상관관계를 분석하기 위해 상관분석을 실시하였고, 조직시민행동에 유의한 영향을 미치는 요인들을 파악하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 최종적으로 조직효과성에 영향을 미치는 조직시민행동의 매개효과를 검증하기 위해 경로분석을 실시하였다.

회귀분석에 사용된 변수들 간의 다중공선성(multicollinearity)을 파악하기 위해 인구사회학적 특성 변수들 및 독립변수들 간의 상관계수를 살펴 0.7 이상의 상관계수 값을 가진 변수에 대해서는 다중공선성과 관련한 문제가 있다고 판단하였다[25]. 분석결과 관계특성 중 '리더십'과 '상사부하 교환관계'의 상관계수 값이 0.75로 나타나 다중공선성이 발생할 우려가 있는 것으로 판단되었다(Ap-

pendix 1). 개념적 측면에서 두 변수에 대한 정의는 다르나 측정항에 있어서 상사와 관련된 문항으로 대부분 구성되었기에 각각의 변수에 대한 상관관계가 높게 나온 것으로 판단된다. 따라서 두 가지 변수 중에서 하나를 제외하기로 하였으며, 연구의 목적 및 설문 문항의 내용, 관계특성이라는 항목의 성격 등을 고려하여 최종적으로 리더십을 제외하고, '상사부하 교환관계'만을 관계특성으로 고려하기로 하였다.

결 과

1. 응답자의 인구사회학적 특성

응답자 전체를 대상으로 인구사회학적 특성을 살펴보면, 전체 1,112명 중에서 여성이 731명(65.7%)으로 남성(376명, 33.8%)보다 많았으며, 연령은 20대가 36.2% (402명), 30대 35.9% (399명), 40대 25.6% (285명) 순이었다. 교육수준은 4년제 대학 졸업 이상이라고 응답한 비율이 47.9% (533명)로 가장 많았고, 이어서 전문대학 졸업 (431명, 38.8%), 고교 졸업 이하(132명, 11.9%)의 순으로 나타났다. 소득수준의 경우 300만 원 미만이라고 답한 응답자가 71.7% (797명)로 가장 많았고, 직급은 사원 및 기타로 응답한 사람이 78.8% (876명)로 가장 많았다. 직종별로는 간호사 34.8% (387명), 행정직 26.3% (293명), 기타 14.5% (161명), 의사 9.5% (106명)이었다. 근무 경력은 2년 이상부터 4년 미만이 203명(18.3%)으로 가장 많았고, 다음으로 6년 이상 192명(17.3%), 2년 이하 180명(16.2%) 순이었으며, 상대적으로 무응답자가 많았다(Table 2).

Table 1. Descriptive statistics and reliability

Variable		Mean $\pm$ standard deviation	Range	Reliability ( $\alpha$ )
Dependent variables	Job satisfaction	3.43 $\pm$ 0.58	1-5	0.83
	Organizational commitment	3.36 $\pm$ 0.55	1-5	0.76
Moderating variable	Organizational citizenship behavior	3.68 $\pm$ 0.43	1-5	0.92
Independent variables	Personality characteristics			
	Individual propensity 1 (positive affectivity)	3.20 $\pm$ 0.57	1-5	0.70
	Individual propensity 2 (negative affectivity)	2.71 $\pm$ 0.77	1-5	0.87
	Growth needs	3.58 $\pm$ 0.54	1-5	0.82
	Self-efficacy	3.48 $\pm$ 0.64	1-5	0.81
	Job characteristics			
	Work values	3.29 $\pm$ 0.58	1-5	0.68
	Job significance	3.61 $\pm$ 0.62	1-5	0.90
	Job security	3.44 $\pm$ 0.68	1-5	0.81
	Relationship characteristics			
	Perceived organizational support	3.24 $\pm$ 0.42	1-5	0.70
	Leadership	3.27 $\pm$ 0.60	1-5	0.89
	Leader-member exchange	3.30 $\pm$ 0.53	1-5	0.85
	Task interdependence	3.55 $\pm$ 0.58	1-5	0.62
Procedural justice	3.31 $\pm$ 0.66	1-5	0.89	
Distributive justice	2.93 $\pm$ 0.61	1-5	0.80	

**Table 2.** Socio-demographic characteristics of respondents

Classification		Value
Gender	Male	376 (33.8)
	Female	731 (65.7)
	No answer	5 (0.04)
	Total	1,112 (100.0)
Age (yr)	20-29	402 (36.2)
	30-39	399 (35.9)
	≥ 40	285 (25.6)
	No answer	26 (2.3)
	Total	1,112 (100.0)
Education	High school	132 (11.9)
	Junior college	431 (38.8)
	University	533 (47.9)
	No answer	16 (1.4)
	Total	1,112 (100.0)
Income (million won)	<3	797 (71.7)
	≥ 3 <4	118 (10.6)
	≥ 4	147 (13.2)
	No answer	50 (4.5)
	Total	1,112 (100.0)
Job title	Manager	215 (19.3)
	Staff and others	876 (78.8)
	No answer	21 (1.9)
	Total	1,112 (100.0)
Occupation	Doctor	106 (9.5)
	Nurse	387 (34.8)
	Medical technician	152 (13.7)
	Administrative staff	293 (26.3)
	Others	161 (14.5)
	No answer	13 (1.2)
	Total	1,112 (100.0)
Tenure (yr)	<2	180 (16.2)
	≥ 2 <4	203 (18.3)
	≥ 4 <6	92 (8.3)
	≥ 6	192 (17.3)
	No answer	445 (40.0)
	Total	1,112 (100.0)

Values are presented as respondents (%).

**2. 독립변수와 조직시민행동 간의 상관분석 및 회귀분석**

먼저 독립변수와 조직시민행동과의 상관분석 및 회귀분석을 통해 각 변수별 관계를 살펴보았다(Table 3). 분석에 앞서 더미변수(dummy variables)로 처리한 인구사회학적 특성변수들을 보면, 성별은 남성을 1, 여성을 0으로, 교육수준은 전문대는 1, 나머지는 0으로 처리하였으며, 직종은 의사는 1, 나머지 직종은 0으로, 직급은 중간관리자는 1, 나머지는 0으로 처리하였다.

상관분석을 실시한 결과 대부분의 변수가 조직시민행동과 통계적으로 유의한 상관관계를 맺고 있음을 확인할 수 있었다. 통제변

수의 경우 월평균 소득(0.34), 직급(0.32), 연령(0.31), 근무경력(0.26), 직종(0.26), 성별(0.18)의 순으로 정(+)의 상관관계를 보였고, 교육수준(-0.18)의 경우에만 다른 변수들과는 달리 부(-)의 상관관계를 나타내고 있었다. 독립변수의 경우에는 직무중요도(0.56), 성장욕구(0.47), 직업가치관(0.45), 자아효능감(0.41), 긍정적 개인성향(0.38), 직업안정성(0.35), 조직지원인식(0.35), 절차공정성(0.34), 상사부하 교환관계(0.33), 과업상호의존성(0.23), 분배공정성(0.16)의 순으로 정(+)의 상관관계를 보이고 있었으며, 부정적 개인성향(-0.39)은 부(-)의 상관관계를 보이고 있었다. 이는 본 연구의 모형에 포함된 독립변수들의 이론적 타당성과 인과관계의 방향이 올바름을 뒷받침해주는 결과로 볼 수 있다.

이어서 조직시민행동을 종속변수로 한 위계적 다중회귀분석결과를 살펴보았다(Table 3). 1단계에서는 통제변수인 인구사회학적 특성변수만 고려하였는데, 여성보다는 남성이(0.14), 연령이 높을수록(0.10), 근무경력이 길수록(0.16), 직급이 높을수록(0.12) 조직시민행동을 더 많이 하는 것으로 나타났다. 1단계의 설명력은 21%이었다. 2단계에서는 독립변수 중 개인특성 관련 변수만을 추가로 고려하였다. 1단계에서 유의했던 성, 연령은 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났고, 근무경력도 1단계에서처럼 유의한 것으로 나타났다(0.14). 개인특성으로 고려한 4개 변수는 모두 유의한 것으로 나타났는데, 긍정적인 개인성향이 강할수록(0.20), 부정적 개인성향이 약할수록(-0.11), 성장욕구가 강하고(0.32), 자아효능감이 높을수록(0.17) 조직시민행동수준이 높은 것으로 나타났다. 2단계에서는 설명력이 40%였으며, 1단계에 비해 19% 정도 증가하였다. 3단계에서는 개인특성변수에 이어서 직무특성변수까지 고려하였으며, 통제변수는 2단계와 마찬가지로 근무경력만 유의하였다(0.12). 개인특성과 관련한 변수는 2단계와 마찬가지로 모두 유의하였으며, 직무특성의 경우, 직업가치관이 높을수록(0.16), 직무중요도(0.28)와 직업안정성(0.07)이 증가할수록 조직시민행동을 더 많이 하는 것으로 나타났다. 3단계의 설명력은 48%로 나타났으며, 2단계에 비해 8% 가량 증가하였다. 최종적으로 4단계에서는 인구사회학적 특성변수와 관계특성을 포함한 모든 독립변수들을 함께 고려하였는데, 통제변수 중에서 근무경력은 여전히 유의하였고, 개인특성 및 직무특성과 관련된 변수들 역시 모두 통계적으로 유의한 영향을 미쳤다. 긍정적 개인성향이 강할수록(0.11), 부정적 개인성향이 약할수록(-0.21), 성장욕구가 강하고(0.17), 자아효능감이 높을수록(0.08) 조직시민행동을 더 많이 하는 것으로 나타났으며, 직업가치관(0.17), 직무중요도(0.21), 직업안정성(0.10)이 증가할수록 조직시민행동을 더 많이 하는 것으로 나타났다. 관계특성과 관련해서는 과업상호의존성이 높을수록(0.08), 절차공정성을 더 많이 지각할수록(0.07) 조직시민행동을 많이 하는 것으로 나타났으며, 기타 관계특성변수에 대해서는 통계적으로 유의하지 않았다. 4단계의 설명력은 59%로 도출되었고, 3단계에 비해서 11% 정도 증가하였

**Table 3.** Factors that affect the organizational citizenship behavior

Classification	r	Regression analysis				
		Model 1 β	Model 2 β	Model 3 β	Model 4 β	
Control variable	Socio-demographic characteristics					
	Gender (male = 1)	0.18***	0.14***	0.05	0.06	0.05
	Age	0.31***	0.10*	0.01	0.02	0.05
	Education (college = 1)	-0.22***	-0.02	-0.02	-0.01	-0.002
	Income	0.34***	0.04	0.04	0.04	0.04
	Tenure	0.26***	0.16**	0.14**	0.12**	0.10**
	Occupation (doctor = 1)	0.26***	0.13	0.02	0.01	0.08
	Job title (manager = 1)	0.32***	0.12*	0.04	0.03	0.01
Independent variable	Personality characteristics					
	Individual propensity 1 (positive affectivity)	0.38***		0.20***	0.14***	0.11***
	Individual propensity 2 (negative affectivity)	-0.39***		-0.11**	-0.12**	-0.21***
	Growth needs	0.47***		0.32***	0.20***	0.17***
	Self-efficacy	0.41***		0.17***	0.09*	0.08*
	Job characteristics					
	Work values	0.45***			0.16***	0.17***
	Job significance	0.56***			0.28***	0.21***
	Job security	0.35***			0.07*	0.10**
	Relationship characteristics					
	Perceived organizational support	0.35***				0.03
	Leader-member exchange	0.33***				0.04
	Task interdependence	0.23***				0.08**
	Procedural justice	0.34***				0.07*
	Distributive justice	0.16***				0.01
R <sup>2</sup>	-	0.21	0.40	0.48	0.59	
R <sup>2</sup> change	-	-	0.19	0.08	0.11	
F	-	23.80***	37.07***	39.90***	46.22***	

\*p<0.05. \*\*p<0.01. \*\*\*p<0.001.

다. 종합해 보면 독립변수로 고려한 개인특성, 직무특성, 관계특성 변수들 모두 조직시민행동에 의미 있는 영향력을 보이고 있어 조직 시민행동을 설명하는 모형에는 다차원적 요인이 포함되어야 함을 시사하고 있다.

### 3. 조직효과성에 대한 경로분석

본 연구에서는 독립변수들이 조직효과성에 직접적인 영향을 미침과 동시에 매개변수인 조직시민행동을 통해 간접적인 영향도 미칠 것이라는 가정하에 연구모형을 설정하였다. 따라서 독립변수들이 매개변수인 조직시민행동을 통해 조직효과성 변수들에 미치는 간접효과와 직접적으로 미치는 직접효과를 더한 총 효과(직접효과+간접효과)를 살펴보기 위해 경로분석을 실시하였다. 총 효과는 직접효과와 간접효과를 합한 절대값이 0.1을 넘는 경우에만 유의한 것으로 판단하였다[25]. 본 연구에서 조직효과성 변수로 고려한 직무만족, 조직몰입에 대한 경로분석결과를 Table 4에 제시하였다.

먼저, 독립변수들이 직무만족에 미치는 총 효과를 살펴보면, 조직시민행동은 정(+)의 효과가 있는 것으로 나타났고(0.21), 통제변

수 중에서는 연령(0.16)과 근무경력(0.10)이 유의한 것으로 나타났으며, 정(+)의 효과가 있는 것으로 나타났다. 독립변수 중에서는 부정적 개인성향(-0.33)이 가장 높은 부(-)의 효과를 가지는 것으로 나타났고, 이어서 성장욕구(0.23), 조직지원인식(0.18), 긍정적 개인성향(0.17), 직업가치관(0.17), 직무중요도(0.14), 직업안정성(0.14), 과업상호의존성(0.13)의 순으로 정(+)의 효과가 큰 것으로 나타났다.

이어서 조직몰입을 종속변수로 경로분석을 실시한 결과 매개변수인 조직시민행동은 유의한 총 효과를 보이지 않았으며, 통제변수인 인구사회학적 특성변수 중에서는 월평균 소득(0.12), 근무경력(0.10)의 순으로 유의한 정(+)의 효과가 있는 것으로 나타났다. 독립변수에 대해 정(+)의 영향을 미치는 변수를 영향력 순으로 살펴보면 조직지원인식(0.31), 분배공정성(0.22), 성장욕구(0.20), 직업가치관(0.14), 상사부하 교환관계(0.13), 자아효능감(0.13), 직업안정성(0.11), 직무중요도(0.10)의 순으로 나타났으며, 부정적 개인성향(-0.16)은 유의한 부(-)의 효과가 있는 것을 확인할 수 있었다.

**Table 4.** Moderating effect of organizational citizenship behavior on the organizational effectiveness

Classification		Job satisfaction			organizational commitment		
		Direct	Indirect	Total	Direct	Indirect	Total
Moderating variable	Organization citizenship behavior	0.21	-	0.21*	0.07	-	0.7
Control variable	Gender (male = 1)	0.03	0.03	0.06	0.01	0.02	0.03
	Age	0.13	0.03	0.16*	0.07	0.02	0.09
	Education (college = 1)	-0.03	-0.001	-0.03	-0.04	-0.001	-0.04
	Income	0.05	0.02	0.07	0.10	0.02	0.12*
	Tenure	0.04	0.06	0.10*	0.06	0.04	0.10*
	Occupation (doctor = 1)	0.02	0.05	0.07	0.04	0.03	0.07
	Job title (manager = 1)	0.03	0.01	0.04	0.01	0.004	0.01
	Independent variable	Personality characteristics					
	Individual propensity 1 (positive)	0.11	0.06	0.17*	0.01	0.05	0.06
	Individual propensity 2 (negative)	-0.21	-0.12	-0.33*	-0.07	-0.09	-0.16*
	Growth needs	0.13	0.10	0.23*	0.13	0.07	0.20*
	Self-efficacy	0.02	0.05	0.07	0.10	0.03	0.13*
	Job characteristics						
	Work values	0.07	0.10	0.17*	0.07	0.07	0.14*
	Job significance	0.02	0.12	0.14*	0.01	0.09	0.10*
	Job security	0.08	0.06	0.14*	0.07	0.04	0.11*
	Relationship characteristics						
	Perceived organizational support	0.16	0.02	0.18*	0.30	0.01	0.31*
	Leader-member exchange	0.06	0.02	0.08	0.11	0.02	0.13*
	Task interdependence	0.08	0.05	0.13*	0.04	0.03	0.07
	Procedural justice	0.01	0.04	0.05	0.03	0.03	0.06
	Distributive justice	0.05	0.01	0.06	0.22	0.004	0.22*
R <sup>2</sup>			0.50			0.57	

\*Present the statistically significant value.

## 고찰

본 연구는 병원 근로자를 대상으로 하여 조직시민행동에 영향을 미치는 요인을 파악하고, 직무만족, 조직몰입 등의 조직효과성 변수에 조직시민행동이 미치는 매개효과를 검증하는 데 목적이 있다. 선형연구고찰을 통해 설정한 연구모형 및 설문문항을 바탕으로 서울, 경기, 충남에 위치한 총 11개 병원 종사자를 대상으로 설문조사를 실시하였고, 최종적으로 1,112명의 응답을 분석에 활용하였다. 분석 결과 중요한 내용을 중심으로 의미를 고찰해 보면 다음과 같다.

### 1. 연구결과에 대한 고찰

첫째, 조직시민행동에 영향을 미치는 유의한 요인들을 중심으로 그 의미를 고찰해보면 개인특성변수 중에는 심리적 요소인 부정적 개인성향이 가장 큰 영향을 미쳤고 긍정적 개인성향이 그 다음으로 영향을 미쳤는데 이는 개인의 특성이나 태도 등이 조직시민행동에 영향을 준다는 기존의 연구결과와 일치하는 것이다[8,26,27]. 다만 Bae와 Choi [8]는 부정적 개인성향보다 긍정적 개인성향이 조직시민행동에 더 유의한 영향을 미친다고 하였으나 본 연구에서는 부정적 개인성향의 영향력이 더 크게 나타나 이에 대한 추가 연구

의 필요성을 제기하고 있다. 본 연구의 결과를 놓고 보면 매사에 짜증을 잘 내고 감정조절이 어려운 사람일수록 조직시민행동을 보일 가능성이 낮으며, 반면 인생을 재미있게 살고 활기찬 도전을 계속 하는 성향을 가진 사람일수록 조직시민행동을 더 많이 할 가능성이 높음을 의미한다. 따라서 병원 관리자들은 직원을 선발할 때 개인의 성격심리검사결과를 실시하여 가급적 긍정적 개인성향의 직원을 선발하도록 해야 할 것이며, 입사 후에는 긍정적 개인성향을 배양할 수 있도록 사내교육 및 단체활동에 적극 참여하도록 유도하는 것이 필요하다.

다음으로 성장욕구가 조직시민행동에 유의한 영향을 미쳤는데, 이는 개인의 성취욕구나 성장욕구가 조직시민행동에 긍정적 영향을 미친다는 기존의 연구결과를 뒷받침해 주는 결과로[28-30], 개인적인 성장과 발전을 추구하고 도전적이며, 새로운 것에 대한 학습열의가 높은 사람일수록 조직시민행동을 더 많이 할 가능성이 높음을 의미한다. 이와 관련하여, Taylor [31]는 개인의 성장욕구의 기반이 되는 적절한 목표설정이 조직시민행동의 향상을 야기할 수 있다고 언급하였으며, 목표가 구체적이고 상당히 난이도 있게 설정될 필요성이 있음을 함께 보고하였다. 따라서 병원 관리자 등은 근로자들의 성장욕구를 자극할 수 있도록 합리적인 목표관리제도를

입하고 그에 따른 승진 및 보상관리 시스템을 구축해야 할 것이다.

마지막으로 자아효능감이 근로자들의 조직시민행동에 유의한 영향을 미쳤는데, 이는 자신의 업무수행능력에 대한 자신감이 강한 사람일수록 조직시민행동을 많이 할 가능성이 높다는 기존의 연구결과를 뒷받침해주는 결과이다[32,33]. 따라서 병원 관리자들은 근로자들의 자아효능감을 높이기 위해 직무수행능력을 강화할 수 있는 사내의 교육을 강화하고, 개별 근로자들의 능력과 적성에 부합하는 업무배치 및 경력개발체계를 구축해야 할 것이다. 특히 근로자들의 적성과 성장욕구를 결합하여 합리적인 경력개발경로(career development path)를 설정해주는 것은 개인과 조직의 동반 성장에 매우 중요하며, 이러한 노력이 근로자들의 자발적인 조직시민행동을 이끌어내는데 긍정적 영향을 미치게 될 것이다.

다음으로 직무특성으로 고려한 직업가치관, 직무중요도, 직업안정성의 3개 변수가 모두 조직시민행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 이는 직무특성이 조직시민행동에 영향을 미친다는 기존의 연구결과를 뒷받침해주는 것이다[26,34-37]. 이러한 결과는 자신의 직장에 대한 충성심과 자부심이 강하고, 자신의 직무가 병원에 중요한 기여를 하고 있다고 생각하며, 일자리의 안정성이 높은 근로자일수록 조직시민행동을 더 많이 할 가능성이 높음을 의미한다. 따라서 병원 관리자들은 근로자들의 입사면접 시 직업에 대한 가치관을 심층적으로 검증하여 조직에 대한 충성심과 희생심이 강한 직원을 선발할 수 있도록 면접을 강화할 필요가 있다. 이와 관련하여 시뮬레이션, 역할연기, 스트레스 면접 등 다양한 면접기법을 활용하는 것이 도움이 될 것이다. 또한 Grant [38]가 강조한 것처럼 근로자들이 수행하고 있는 직무가 병원 전체의 업무흐름에 중요한 의미를 가진다는 사실을 공식, 비공식적으로 인정해 줌으로써 업무수행에 대한 동기를 부여하고, 자기 직무에 대한 자부심을 가지도록 격려해 주는 노력이 필요하다. 나아가 근로자들에게 안정적인 일자리를 제공해 줌으로써 그들이 병원에 대한 소속감을 고취하고 중·장기적인 경력개발계획에 따라 개인과 조직의 발전에 기여할 수 있도록 유도하는 것이 필요하다. 이를 위해 병원 전체적으로 체계적인 인력관리계획을 수립하여, 신입직원의 경우 일정한 검증기간이 끝나면 가능한 한 정규직으로 전환시키도록 해야 할 것이며, 장기 근무자의 경우 정년연장과 더불어 임금피크제(salary peak system), 퇴직 후 재고용프로그램 등을 통해 병원과 지속적인 관계를 유지하도록 하는 것이 중요하다.

관계특성과 관련해서는 조직시민행동과의 개별적인 상관관계를 살펴보았을 때는 모두 유의한 관계가 있는 것으로 나타났으나, 다중회귀분석에서는 과업상호의존성과 절차공정성만이 통계적으로 유의한 영향력이 있는 것으로 나타났다. 이는 조직시민행동의 영향요인으로 과업상호의존성과 조직공정성의 유의성을 보고한 Hwang과 Choi [39], Pearce와 Gregersen [40]의 연구결과를 지지해 주고 있으며, Dijke 등[41]은 조직공정성 중에서도 절차공정성이

조직시민행동을 향상시키는 데 유의하다고 언급하였다. 이는 조직지원인식이나[42], 상사부하 교환관계[8] 등이 조직시민행동에 유의한 영향을 미친다고 한 일부 선행연구와는 다른 결과이다. 과업상호의존성은 업무수행 시 동료와의 협이나 도움이 잘 이루어지는 것을 의미하는데 이는 공식적인 직무설계(job design)의 중요성뿐만 아니라 동료들과의 비공식적인 인간관계의 중요성을 동시에 보여주는 결과이다. 즉, 공식적으로 직무수행에 따른 권한과 책임, 협조관계의 틀을 구축하는 것과 더불어, 평소에 회식, 사내 동아리 활동 등을 통해 비공식적인 인간관계를 강화하는 것도 업무수행의 효율성을 높일 수 있을 뿐만 아니라 조직시민행동을 유도하는 데 도움이 될 수 있을 것이다. 또한 근로자들에 대한 처우와 보상에 있어 공정한 기준과 절차를 확립하고 투명하게 시행함으로써 조직에 대한 신뢰를 구축하는 것이 조직시민행동을 유발하는 데 도움이 됨을 보여주고 있다.

위에서 조직시민행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 밝혀진 변수들을 특성별로 보면 개인특성, 직무특성, 관계특성이 골고루 분포되어 있으며, 특히 개인특성이 가장 중요한 영향을 미치고, 그 다음으로 관계특성, 직무특성의 순으로 영향을 미친다는 사실을 알 수 있다. 이는 같은 근무여건이라 할지라도 긍정적인 성격을 가진 사람이 더욱 조직시민행동을 많이 할 가능성이 높으므로, 병원 차원에서 가능한 한 긍정적인 성격의 근로자를 선발 및 유지하는 것이 중요하며, 개인이 병원 내에서 소진(burnout)되지 않고 지속적으로 자기개발을 통해 성장에너지를 공급받을 수 있는 경력개발프로그램을 활성화하는 것도 중요하다. 또한 근로자들이 개인 간, 부서 간 갈등을 줄이고 협력적인 분위기 속에서 근무할 수 있도록 체계적인 직무분석과 더불어 인간관계를 활성화할 수 있는 각종 제도를 마련하고 병원 차원에서 지원해 주는 노력이 필요하며, 유관된 업무 속에서 상대를 이해하고 배려할 수 있는 조직문화를 구축하는 것도 중요하다. 나아가 안정적인 근로환경을 제공하고, 자기 직무에 대한 자부심을 강하게 가질 수 있는 여건을 마련해 주는 것이 조직시민행동의 활성화에 중요함을 시사해주는 결과이다.

다음으로 조직시민행동이 직무만족, 조직몰입 등의 조직효과성 변수들에 어떤 영향을 미치는지 다른 독립변수들과 함께 경로분석을 실시하였다. 먼저 직접효과를 중심으로 보면, 직무만족에는 유의한 직접효과를 미쳤으나 조직몰입에는 유의하지 않았다. 특히 직무만족도의 경우 개인성향특성 변수인 부정적 개인성향과 함께 가장 높은 계수 값(0.21)을 나타내 조직시민행동이 근로자들의 직무만족도와 직접적으로 깊은 관련성이 있음을 시사하고 있다. 이는 조직시민행동이 조직효과성에 긍정적인 효과가 있다는 Podsakoff 등[43], Foote와 Tang [44], Seo 등[45], George와 Bettenhausen [46], Bateman과 Organ[47] 등의 선행연구결과를 지지해 주는 것으로 근로자들이 조직시민행동을 많이 할수록 직무에 대한 만족도가 높아짐을 시사하고 있다. 다만 조직시민행동과 조직몰입과의

관련성이 입증되지 않은 것은 두 변수 간 관련성이 있다는 Park [48]의 연구결과와 배치되는 것으로 추후 재검증할 필요성이 있다.

이어서 조직시민행동이 선행 독립변수들과 조직효과성 사이에서 매개효과를 가지는지 경로분석의 총 효과를 통해 검증해 본 결과, 직무만족에는 유의한 총 효과가 있었으나, 조직몰입에는 유의한 효과가 없었다. 이를 개별적으로 살펴보면, 직무만족에 대해서는 개인성향특성변수로는 부정적 개인성향, 성장욕구가 조직시민행동을 매개로 하여 조직효과성에 유의한 총 효과를 가지는 것으로 확인되었다. 직무특성변수로는 직업가치관, 직무중요도, 직업안정성 등 모든 변수가 조직시민행동을 통해서 직무만족에 유의한 총 효과를 미쳤으며, 관계특성변수 중에서는 조직지원인식과 과업상호의존성이 조직시민행동을 매개로 직무만족에 유의한 총 효과를 가지는 것으로 분석되었다. 즉 조직시민행동에 직접적 영향을 미치는 독립변수들은 직무만족에 대해서도 직접, 또는 조직시민행동을 통한 간접적 효과를 모두 가질 수 있음을 의미한다. 따라서 직무만족을 높이기 위해서는 조직시민행동을 높여주는 선행 독립변수들을 중요하게 고려할 필요가 있음을 경로분석결과는 시사하고 있다. 한편 기존의 연구에서 직무만족이나 조직몰입은 매개변수로 이직의도에 영향을 미친다는 보고가 있으므로[22], 추후 연구에서는 조직시민행동을 선행변수로, 직무만족이나 조직몰입을 매개변수로 하여 이직의도에 대한 영향력을 검증해 볼 필요도 있다.

## 2. 통제변수의 영향력과 의미

통제변수로 고려한 인구사회학적 특성변수의 경우, 근무경력이나 소득이 조직시민행동을 매개로 하여 조직효과성 변수들에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 이는 근무경력이 오래되고 소득이 높을수록 조직시민행동을 더 많이 하고, 그것이 다시 직무만족이나 조직몰입 등에 영향을 미치는 관계에 있음을 보여준다. 그러나 인구사회학적 특성변수의 경우, 그 자체가 종속변수와 이론적 인과관계에 있기보다는 원인이 되는 요인을 내재하고 있는 경우가 많기 때문에 이를 밝혀내는 작업이 추가로 필요하다는 의견이 있다[22]. 예를 들면 우리나라 병원들은 대부분 연공서열식 임금체계를 유지하고 있어 근무경력이 오래될수록 보상이나 승진 등에 있어 유리한 경우가 많으며 이것이 근로자들로 하여금 심리적으로 성취감, 자율성, 재량권, 통제권 등에 있어 높은 만족도를 제공하여 자발적인 조직시민행동을 더 많이 하게 하고, 이를 통해 직무만족이나, 조직몰입, 이직의도 등에 영향을 미치게 된다는 것이다. 따라서 추후 연구에서는 조직시민행동과 관련된 이론적 영향변수들을 더 많이 탐색하여 연구모형에 포함시킴으로써, 인구사회학적 특성변수들에 내재된 직무특성 및 심리적 원인이 되는 요인들을 밝혀내는 작업이 추가로 이루어진다면 조직시민행동과 영향변수 및 조직효과성간의 인과관계를 이해하고 연구모형의 설명력을 높이는 데 기여할 수 있을 것이다.

## 3. 연구의 제한점 및 제언

본 연구에서는 병원의 종사자를 대상으로 조직시민행동의 영향요인을 살펴보고, 영향요인과 조직성과 사이에서 조직시민행동의 매개효과를 검증해보고자 하였다. 이를 위해 연구자가 연구대상을 선정하고 설문조사 및 통계분석을 실시하였으나, 다음과 같은 연구방법상의 제한점으로 인해 도출된 결과에 대한 해석을 일반화하는데 신중을 기할 필요가 있다.

첫째, 본 연구에서는 표본의 선정과정에서 서울특별시 소재 병원 8개소와 경기도 소재 병원 1개소, 충청도 소재 병원 2개소를 선정하였으나, 표본병원을 선정하는데 있어 지역별, 병원규모별 특성을 고려하지 못하였기에 전국적 대표성을 가지기 힘들다는 제한점이 있다. 또한 선정된 병원의 설문응답자들도 직종별 구성원의 특성에 비례하여 엄격하게 통제된 표본을 선정하지 못하였기에 대표성에 문제가 있을 수 있다. 이를 보완하기 위하여 전체 응답자수를 1,000명 넘게 확보하였으나, 추후 연구에서는 표본추출과정에서 병원별, 직종별 특성을 고려한 표본추출을 통해 설문조사를 실시한다면 좀 더 대표성 있는 자료를 확보할 수 있을 것이다.

둘째, 조직시민행동을 측정하는 데 있어 하위구성요소인 이타성, 양심성, 예의성, 시민정신, 스포츠맨십으로 이루어진 24개 문항의 평균값을 사용하였는데, 이는 각각의 하위구성요소(facets)들의 비중이 동일하다는 가정을 바탕으로 하고 있으나 실제로는 그렇지 않을 가능성이 있다. 예를 들면 조직시민행동에 있어 개인의 이타성이 스포츠맨십보다 더 높은 비중을 차지할 수 있으나 본 연구에서는 그러한 측면을 반영하지 못하여 조직시민행동의 값이 실제로 과대 또는 과소평가되었을 가능성이 있다. 따라서 추후연구에서는 조직시민행동을 종합적(global)으로 측정할 수 있는 항목을 개발하여 사용한다면 더욱 정확한 대표치를 얻을 수 있을 것이다.

셋째, 본 연구에서 분석한 자료는 독립변수와 매개변수, 종속변수 모두 주관적인 설문응답을 바탕으로 생성된 것이어서 동일방법변이(Common Method Variance)의 한계를 가지고 있다. 사실 조직시민행동, 직무만족, 조직몰입 등의 변수뿐만 아니라 그에 영향을 미치는 변수들도 개인의 생각, 태도, 행동 등을 나타내는 것이어서 객관적 측정에 한계가 있고, 같은 조건에서도 개인이 처한 상황에 따라 다르게 반응할 수 있으므로 오히려 주관적 측정이 더욱 타당하다고 볼 수 있다. 그러나 조직시민행동에 관한 상사와 동료의 객관적인 기록이나 인사고과 성적과 같은 객관적인 성과자료의 확보가 가능하다면, 주관적 응답만을 바탕으로 한 연구결과의 타당성을 검증하고 좀 더 다각적인 측면에서 조직시민행동이 조직성과에 미치는 영향을 살펴볼 수 있을 것이다.

넷째, 조직시민행동을 포함한 독립변수들과 직무만족, 조직몰입 등 대표적인 조직효과성 변수들과의 관계를 분석한 결과, 조직시민행동은 직무만족에는 유의한 영향을 미치나 조직몰입에는 직접적 영향이 없는 것으로 나타났다. 일반적으로 직무만족은 조직몰입에

긍정적 영향을 미치고 다시 조직몰입은 이직의도에 부정적 영향을 미친다는 이론적, 실증적 연구결과들이 많이 제시되고 있음에 비추어 볼 때, 조직시민행동이 직무만족에는 유의한 영향력이 있는데 조직몰입에만 없다는 것은 다소 의외의 결과라고 할 수 있다. 따라서 추후 연구에서는 표본의 대표성을 확장하고 변수들의 타당도와 신뢰도를 높여 조직시민행동과 조직몰입과의 관계를 재검증해 볼 필요가 있다. 나아가 직무만족, 조직몰입 등의 변수들이 역으로 조직시민행동을 촉진한다는 가설에 대해서도 검증하여 변수들 간의 선후 인과관계를 재구축해 볼 필요성도 있다.

마지막으로 조직시민행동을 포함한 본 연구모형의 설명력을 보면 직무만족도 변이의 57%, 조직몰입도 변이의 50%를 설명해주고 있어 본 연구에 사용된 변수들 외에도 조직효과성을 설명하는 다른 이론적 변수들이 모형에서 누락되었을 가능성을 시사하고 있다. 따라서 추후 연구에서는 조직시민행동 및 조직효과성 변수를 더 잘 설명할 수 있는 유의한 변수들을 추가로 발굴하여 연구모형의 설명력을 더 높일 수 있는 방안을 모색할 필요가 있다. 또한 최근에는 경로분석 대신 구조방정식모형을 많이 사용하는 추세이므로 추후 연구에서 유의한 변수들을 추가한 후 구조방정식모형을 분석하여 본 연구결과와 비교해 본다면 조직시민행동과 조직효과성 변수들 간 더욱 의미 있는 관계를 파악할 수 있을 것이다.

#### 4. 결론

이상의 결과를 종합해 보면, 조직시민행동은 조직의 성과를 대변하는 조직효과성 변수에 대해 직접 또는 간접적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 공식적인 보상이 없음에도 불구하고 조직의 발전을 위해 스스로 건전한 시민의 역할을 자처하는 근로자들의 행동이 조직의 성과 및 효율성 향상에 기여할 수 있다는 의미이므로 이러한 조직시민행동의 활성화에 경영자들이 더욱 관심을 가질 필요가 있음을 시사한다. 따라서 병원관리자들은 근로자들의 바람직한 조직시민행동을 유도하기 위해, 근로자들의 개인특성, 직무특성, 관계특성 등을 심층적으로 분석하여 유의한 특성들을 유지하고 개선할 수 있는 제도적, 인간관계적 지원을 해야 할 것이다. 특히, 긍정적이고 적극적인 성격의 근로자를 선발하기 위한 입사면접의 강화, 직무의 가치를 인정해주고 고용안정성을 높이기 위한 제도적 장치의 구축, 합리적인 직무설계를 통한 업무수행 과정의 효율성 제고 등 구체적인 실천전략이 적극 검토되어야 할 것이다.

#### REFERENCES

1. Lee HC, Park HB, Jeon JY. The impact of human resource management and social capital on the organizational performance in local government. *Korean Policy Stud Rev* 2007;11(3):127-151.
2. Organ DW. Organizational citizenship behavior: the good soldier syn-

drome. Lexington (MA) :Lexington book; 1988.

3. Choi SH, Cho DY, Hong TH. A study on the relationship between organizational culture, job characteristics and organization citizenship behavior in hospitals. *Korean Acad Hum Resour Manag* 2006;13(4):191-207.
4. Gouldner AW. The norm of reciprocity: a preliminary statement. *Am Soc Rev* 1960;25(2):161-178.
5. Moorman RH. Relationship between organizational justice and organizational behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship. *J Appl Psychol* 1991;71(3):492-499.
6. Netemeyer RG, Boles JS, McKee DO, McMurrian R. An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in personal selling context. *J Marketing* 1997;61(3):85-98.
7. Han JH, Hong KP, Kim YS. Corporate volunteerism and organizational citizenship behavior. *Korean Acad Soc Bus Adm* 1999;28(4):1099-1131.
8. Bae SH, Choi EH. The effects of affective disposition and leader-member exchange on job strain and organizational citizenship behavior. *Korea J Bus Adm* 2007;1289-1324.
9. Kim YJ. The effects of employment status on the organizational citizenship behavior and customer orientation of the hotel employees. *Korean Acad Soc Bus Adm* 2008;37(4):839-871.
10. Rhee JH, Lim HC. A study on the impacts of hexaco personality dimensions on job satisfaction and organizational citizenship behavior: focused on the moderating effects of job autonomy. *Korea J Bus Adm* 2010;23(2):791-812.
11. Kim JM, Park HJ, Lee SH. The relationship between organizational socialization and organizational citizenship behavior among nurses in general hospitals. *J Korean Clin Nurs Res* 2012;18(3):413-423.
12. Han JH. Moderating effects of organizational support on the relationship between emotional labor and organizational citizenship behavior. *Korean Acad Hum Resour Manag* 2010;19(2):83-101.
13. Cho CH, Jung KW. An effect of lmx on job attitude: focusing on nurse working at silver hospital in Daegu · Gyeongbuk area. *Korean Acad Assoc Bus Adm* 2011;11:209-228.
14. Lee KY, Song JS. A study on mediating effects of job satisfaction on the relationship between ethical leadership and organizational citizenship behavior. *Korean Soc Hum Resour Dev* 2010;12(4):73-93.
15. Kim SS. The effects of the forms of organizational culture on organizational commitment and organizational citizenship behavior: centered on Hospital Organization [dissertation] Gwangju: Chosun University; 2008.
16. Choi J, Ha NS. The relationship between organizational citizenship behavior and customer orientation on organizational justice in clinical nurses. *J Korean Clin Nurs Res* 2007;13(1):173-184.
17. Lim JD, Lee KH, Kim WJ. Influence of individual and job characteristics, professional job perception, and group cohesiveness on organizational citizenship behavior of physical therapists in hospitals. *Korean J Hosp Manag* 2003;8(2):70-92.
18. Lee YC, Choi SH. A study on the relationship between organizational culture, organizational commitment and organization citizenship behavior in hospitals. *Korean J Hospital Manag* 2002;7(2):1-23.
19. Yoo YS, Seo YJ, Kim SH. Workplace friendship and organizational effectiveness of dental hygienists. *J Dent Hyg Sci* 2012;12(6):644-651.
20. Kim DW. The relationship between transformational leadership and quality of nurses' care service with nurses' organization citizenship behavior as a moderator. *Health Soc Welf Rev* 2011;31(2):206-236.
21. Seo YJ, Ko JW. Determinants of intent to leave among physicians working at general hospitals after the separation program of prescribing and dispensing. *Health Policy Manag* 2002;12(4):68-90.
22. Price JL. Reflection on the determinants of voluntary turnover. *Int J Manpow* 2002;22(7):600-624.

23. Seo YJ. Organizational commitment of hospital employees: testing a causal model in Korean hospitals. *Health Policy Manag* 1995;5(2):173-201.
24. Seo YJ, Kim JH. Job satisfaction and organizational commitment of medical insurance review nurses. *Korean Acad Health Policy* 2001;11(1):62-86.
25. Pedhazur EJ, Kerlinger FN. *Multiple regression in behavioral research*. 2nd ed. New York: Holt, Rinehart & Winston Inc.; 1982.
26. Song GS, Park BG, Choe MG. A meta-analysis on the determinants and moderators of organizational citizenship behavior. *Korean Acad Soc Bus Adm* 2003;32(4):1103-1126.
27. Ball GA, Trevino LK, Sims HP. Just and unjust punishment: influences on subordinate performance and citizenship. *Acad Manag J* 1994;37:299-322.
28. Ahn KY, Lee BJ. The relationship between collectivism/achievement needs and organizational citizenship behavior and the moderating effect of sex. *Korean Acad Soc Bus Adm* 2002;31(5):1311-1334.
29. Karambayya R. Contextual predictors of organizational citizenship behavior. vol. 8, no. 1. Briarcliff Manor (NY): Academy of Management Best Papers Proceedings; 1990.
30. Schnake, M. Organizational citizenship: a review, proposed model, and research agenda. *Hum Relat* 1991;44(7):735-759.
31. Taylor J. Goal setting in the Australian public service: effects on psychological empowerment and organizational citizenship behavior. *Public Adm Rev* 2013;73(3):453-464.
32. Min KH, Kim DJ. A study on the relationship between leadership styles, self-efficacy, group-efficacy and organizational citizenship behavior. Proceedings on the 2011 International Symposium of Business Administration.
33. Golumbic MC, Shamir R. Complexity and algorithms for reasoning about time: a graph-theoretic approach. *J ACM* 1993;40(5):1108-1133.
34. Ahn IJ, Cho SH, Kim AR. The effect of sports center manager's leadership on member's organizational commitment and organization citizenship behavior. *J Sport Leis Stud* 2008;32(1):383-394.
35. Kim WJ. The effects of job characteristics and employment relationship characteristics on organizational commitment and organizational citizenship behavior of hotel employees according to perceived support [dissertation]. Seoul: Kyunghee University; 2010.
36. Manogran P, Stauffer J, Conlon EJ. Leader-member exchange as a key mediating variable between employees' perceptions of fairness and organizational citizenship behavior. *Acad Manag* 1994;(1):249-253.
37. Van Dyne L, Gragam JW, Dienesch RM. Organizational citizenship behavior: construct redefinition, measurement and validation. *Acad Manag J* 1994;37(4):765-802.
38. Grant AM. The significance of task significance: job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions. *J Appl Psychol* 2008;93(1):108-124.
39. Hwang HY, Choi YK. Focused on the roles of individualism-collectivism: the effects of organizational justice on job satisfaction and organizational citizenship behavior. *Korean Acad Hum Resour Manag* 2003;5(1):1-24.
40. Pearce JL, Gregersen HB. Task interdependence and extra role behavior: a test of the mediating effects of felt responsibility. *J Appl Psychol* 1991;76(6):838-844.
41. Dijke MV, Cremer DD, Mayer DM, van Quaquebeke N. When does procedural fairness promote organizational citizenship behavior?: integrating empowering leadership types in relational justice models. *Organ Behav Hum Decis Process* 2003;117(2):235-248.
42. Chang EM. Effects of individual performance based compensation on employee's work effect: in the context of commitment HR bundles. *Korean Acad Manag* 2003;11(1):133-158.
43. Podsakoff NP, Whiting SW, Podsakoff PM. Individual- and organizational- level consequences of organizational citizenship behaviors: a meta-analysis. *J Appl Psychol* 2009;94(1):122-141.
44. Foote DA, Tang TL. Job satisfaction and organizational citizenship: does team commitment make a difference in self-directed teams? *Manag Decis* 2008;46(6):933-947.
45. Seo JH, Wang S, Moon SM, Moon HJ. Relationship of organizational citizenship behavior and team effectiveness and study on the moderating effects of task complexity: focusing on China industries. *Korean Acad Soc Bus Adm* 2008;2008:1-17.
46. George JM, Bettenhausen K. Understanding prosocial behavior, sales performance, and turnover: a group-level analysis in a service context. *J Appl Psychol* 1990;75(6):698-709.
47. Bateman TS, Organ DW. Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee citizenship. *Acad Manag J* 1983;26(4):587-595.
48. Park SY. A study on effects of job insecurity in airline employees on job satisfaction, organizational commitment and organizational citizenship behavior. *Korea J Bus Adm* 2011;24(5):2711-2727.

Appendix 1. Pearson correlation coefficients among independent variables

Variable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Gender (male=1)	1																			
Age	0.14***	1																		
Education	0.14***	-0.07*	1																	
Income	0.25***	-0.41***	0.44***	1																
Tenure	0.05	0.42***	0.07	0.38***	1															
Jobs (doctor=1)	0.18***	-0.06*	-0.28***	-0.47***	0.07	1														
Job status (lower manager=1)	-0.25***	-0.40***	-0.24***	-0.60***	-0.32***	0.23***	1													
Individual propensity (positive)	0.07*	0.06*	-0.07*	0.04	0.05	0.02	0.05	1												
Individual propensity (negative)	-0.20***	-0.33***	0.20***	-0.32***	-0.12**	-0.33***	-0.27***	-0.15***	1											
Growth needs	0.09**	0.03	-0.05	0.18***	0.10*	0.07*	0.19***	0.38***	-0.07*	1										
Self-efficacy	0.21***	0.27***	-0.18***	0.34***	0.13**	0.33***	0.31***	0.20***	-0.22	0.29***	1									
Work values	0.11***	0.19***	-0.08**	0.01	0.08*	-0.04	0.09**	0.33***	-0.19***	0.35***	0.28***	1								
Job significance	0.11***	0.19***	-0.18***	0.38***	0.24***	0.30***	0.33***	0.25***	-0.24***	0.37***	0.34***	0.30***	1							
Job security	-0.03	-0.04	0.04	-0.14***	-0.09*	-0.11***	-0.07*	0.07*	0.16***	0.09**	0.12***	0.08*	-0.02	1						
Perceived organizational support	0.15***	0.05	-0.09**	0.14***	0.09*	0.12***	0.12***	0.28***	-0.06	0.20***	0.25***	0.34***	0.38***	0.09	1					
Leadership	0.08*	0.04	-0.09**	0.03	0.06	-0.03	0.07*	0.22***	-0.08**	0.18***	0.14***	0.31***	0.32***	0.04	0.59***	1				
Leader-member exchange	0.05	0.08*	-0.11***	0.05	0.06	-0.03	0.08**	0.24***	-0.09**	0.19***	0.18***	0.33***	0.33***	0.06*	0.55***	0.75***	1			
Task interdependence	0.01	-0.02	-0.004	0.09**	0.09*	-0.01	0.11***	0.10**	0.03	0.25***	0.07*	0.09**	0.32***	0.001	0.19***	0.13***	0.16***	1		
Procedural justice	0.05	0.10**	-0.04	0.06*	0.08*	0.06*	0.10**	0.19***	-0.10**	0.19***	0.12***	0.30***	0.31***	0.05	0.49***	0.63***	0.60***	0.15***	1	
Distributive justice	0.02	0.07	-0.02	-0.01	0.02	-0.04	0.02	0.22***	-0.01	0.04	0.10**	0.29***	0.08*	0.11***	0.38***	0.32***	0.30***	0.01	0.31***	1

\*p<0.05. \*\*p<0.01. \*\*\*p<0.001.